

زفلاک دور کارن

چگونه در هر جا که کار می کنیم موفق شویم



سدال نیلی
ترجمه فرهاد رنگبست

آروزه

انقلاب دورکاری

فهرست شناسنامه ملی	
سرشناسه	سدال نیلی Tsedal Neely
عنوان و نام پدیدآورنده	انقلاب دورکاری؛ چگونه در هر جا که کار می‌کنیم موفق شویم / سدال نیلی؛ مترجم: فرهاد رنگ‌بست ویراستاران سارا مهرجویی، الهه واحدی تهران: آموزه، ۱۴۰۱
مشخصات نشر	۲۰۸ ص؛ جدول؛ ۵/۲۱ x ۵/۱۴؛ م
مشخصات ظاهری	۹۷۸-۹۶۴-۵۵۲۸-۶۰-۵
شابک	فیپا
وضعیت فهرست نویسی	عنوان اصلی: Remote Work Revolution, 2021 , succeeding from Anywhere
یادداشت	چگونه در هر جا که کار می‌کنیم موفق شویم دورکاری Telecommuting کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness
عنوان دیگر	رنگ‌بست، فرهاد، ۱۳۶۰-، مترجم
موضوع	HD۲۳۳۶/۳
شناسه افزوده	۶۵۸/۴۰۲۲
رده‌بندی کنگره	۸۷۸۳۱۷۴
رده‌بندی دیویی	فیپا
شماره کتابشناسی ملی	
اطلاعات رکورد کتابشناسی	

انقلاب دورکاری

چگونه در هر جا که کار می‌کنیم موفق شویم

سداال نیلی

ترجمه فرهاد رنگ‌بست



Remote Work Revolution

انقلاب دورکاری

سدال نیلی

اثر

فرهاد رنگ‌بست

ترجمه

کارگاه کتاب آموزه

آماده‌سازی برای تولید

سارا مهرجویی و الهه واحدی

ویرایش

الهه واحدی

طرح جلد

ناژو

چاپ و صحافی

اول، بهار ۱۴۰۱

نوبت چاپ

جلد ۳۳۰

شمارگان

۷۷۰۰۰ تومان

بها

کلیه حقوق چاپ و نشر متعلق به انتشارات آموزه است.

هرگونه اقتباس از این اثر مشروط به دریافت اجازه کتبی ناشر است.

www.amuzeh.com

تهران، بلوار فردوس شرقی، سلیمی جهرمی جنوبی، سنبل شرقی،

پلاک ۸، واحد ۱

۰۹۱۲۶۳۵۴۳۳۵ - ۴۴۰۳۰۲۱۸ (۰۲۱)

۰۹۳۸۰۲۴۸۰۳۳

info@amuzeh.com

t.me/amuzehketab

[@amuzehketab](https://www.instagram.com/amuzehketab)



یادداشت مترجم

اپیدمی ناشی از ویروس کرونا، نقطه عطفی در تاریخ معاصر کسب و کار بود. برخی شرکت‌های بین‌المللی که پیش از کرونا بخشی از فرایندهای خود را به صورت دورکار انجام می‌دادند و در نتیجه واجد بسترهای فیزیکی و ملزومات تیمی لازم برای دورکاری بودند، به سرعت خود را با شرایط اپیدمی و قرنطینه تطبیق دادند و به کمک افزایش دورکاری دچار وقفه نشدند. اما بسیاری از شرکت‌ها به‌ویژه در کشور ما برای دورکاری آماده نبودند و مجبور شدند بین دو امر مهم پیشبرد کار و حفظ سلامتی پرسنل دومی را انتخاب کنند و شاید به همین دلیل، در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی دورکاری عملاً تعطیلی به حساب آمد.

من در جایگاه کسی که خود درگیر اداره کردن کسب و کاری محلی و کار با تیم‌های کاری مختلف است، بر آن شدم که کتاب حاضر را، نه تنها برای مدیران ارشد و میانی که ممکن است با تیم‌های دورکار سروکار داشته باشند که برای هر کسی که به نوعی درگیر دورکاری است و می‌خواهد بیشترین بهره‌وری و خلاقیت را در این کار داشته باشد، چون منبعی مفید و راهگشا به فارسی برگردانم.

امیدوارم این ترجمه و نیز حمایت مالی‌ام از انتشار آن کمک کند که هموطنانم با مطالعه آموزه‌های این کتاب و کاربرد آن، همچون شرکت‌های موفق بین‌المللی، به سوی دورکاری بیشتر پیش بروند و هرچه بیشتر جامعه را از مزایای دورکاری بهره‌ور کنند.

در پایان ترجمه این اثر را به هموطنانی تقدیم می‌کنم که برای بهره‌وری
بیشتر کار تیمی، تقویت توانمندی جامعه، افزایش تولید ثروت و درنهایت
برای فقرزدایی در سایه کار و کوشش سالم تلاش می‌کنند.

فرهاد رنگ بست

تهران، اردیبهشت ۱۴۰۱

فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۷	گفتار ۱
	چگونه با راه‌اندازی و بازراه‌اندازی دورکاری را شکوفا کنیم؟
۳۵	گفتار ۲
	چگونه به همکارانی که به‌ندرت آنها را می‌بینیم اعتماد کنیم؟
۵۷	گفتار ۳
	به‌راستی تیم ما در دورکاری بهره‌وری خواهد داشت؟
۷۹	گفتار ۴
	چگونه در دورکاری از ابزارهای دیجیتال استفاده کنیم؟
۱۰۵	گفتار ۵
	تیم چابک ما چگونه می‌تواند دورکارانه پیش برود؟
۱۳۱	گفتار ۶
	تیم جهانی ما چگونه می‌تواند با وجود تفاوت‌ها موفق شود؟
۱۵۳	گفتار ۷
	به‌راستی درباره رهبری مجازی چه موارد مهمی را باید بدانیم؟
۱۷۳	گفتار ۸
	چگونه تیم خود را برای بحران‌های جهانی آماده کنیم؟
۱۹۷	راهنمای عمل

مقدمه

به نظر می‌رسد در نخستین هفته‌های سال ۲۰۲۰، عاملی میکروسکوپی به یکباره نیروی کار را در سراسر جهان به سوی دورکاری هدایت کرد. با ظهور کووید-۱۹ کارکنان از چین گرفته تا قطر، هند، استرالیا، برزیل و نیجریه دفاتر خود را تعطیل کردند و در خانه‌های خود فضاها را برای کار جدید راه انداختند. ابزارهای دیجیتالی مانند زوم، مایکروسافت تیمز، گوگل چت و اسلک که در برهمکنش‌های (تعامل‌های) روزانه با همکاران مکمل‌هایی مفید بودند به توانمندسازهایی اصلی تبدیل شدند.

این تغییرها سریع و بی‌سابقه بودند اما دورکاری روشی جدید نیست. نزدیک به سی سال است که شرکت‌های محلی و جهانی مقدمات کار مجازی را فراهم کرده‌اند. تعجبی ندارد که شرکت‌های فناوری نخستین‌هایی بودند که فرصت‌های دورکاری را مغتنم شمردند. شرکت فناوری برجسته سیسکو در سال ۱۹۹۳ یکی از نخستین برنامه‌های نظام‌مند کار کردن از راه دور را در سیلیکون‌ولی (Silicon Valley) راه انداخت. کارکنان در خانه یا در ساعت‌های غیراداری از فناوری پهنای باند استفاده می‌کردند تا هر جا که بودند با دفتر مرکزی تبادل اطلاعات کنند. سیسکو از صرفه‌جویی ۱۹۵ میلیون دلاری هزینه‌ها در سال ۲۰۰۳ و همچنین افزایش بهره‌وری کارکنان گزارش داد که هر دورا دست‌کم تاحدی به طرح دورکاری خود نسبت می‌دهد. همچنین در اواخر دهه ۱۹۹۰، شرکت سان میکروسیستمز، که هنوز شرکتی نوپا بود، به‌عنوان بخشی از استراتژی توسعه جهانی خود برای ۳۵ درصد از کارکنانش برنامه‌ای داوطلبانه را برای کار مجازی ترتیب داد. سان طی ده سال، توانست با کاهش ۱۵ درصدی دازایی‌های مستغلات خود در کالیفرنیا

۲,۶) میلیون فوت مربع) نیم میلیارد دلار صرفه‌جویی کند و درعین حال از تیم‌های پخش شده به لحاظ جغرافیایی برای نزدیک‌تر شدن به بازارهایشان بهره‌مند شود.

از آن زمان، کار تیمی جهانی – و در نتیجه نیاز به دورکاری – با سرعتی سرسام‌آور به رشد خود ادامه داده است. آنچه به سان یک روش موثر رقابتی در بین شرکت‌های فناوری آغاز شد کمابیش در هر صنعتی به یک ضرورت تبدیل شده است. شرکت‌های چندملیتی آمریکایی از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۱۵ به تنهایی ۳/۴ میلیون نفر را در داخل و ۲/۶ میلیون نفر را در خارج از کشور استخدام کردند؛ این بدان معناست که میلیون‌ها نفر برای برقراری ارتباط با ایالات متحد به فناوری دیجیتال نیاز دارند و این رقم جدای از میلیون‌ها نفر نیروی کاری است که در داخل آمریکا در خانه و در فاصله‌ای چند مایلی از دفتر کار به‌طور مجازی کار می‌کنند. مؤسسه جهانی مک‌کینزی پیش‌بینی می‌کند تا سال ۲۰۳۰ نیروی کار بین‌المللی به ۳/۵ میلیارد نفر برسد. دورکاری همچنان ادامه دارد و آینده را نیز از آن خود خواهد کرد.

با این حال، هیچ‌یک از این روندها یا پیش‌بینی‌ها توضیح نمی‌دهد که یک بیماری همه‌گیر جهانی چگونه می‌تواند در عرض چند هفته باعث مهاجرت دسته‌جمعی تقریباً همه شرکت‌ها به سوی دورکاری شود. انقلاب دورکاری که دیر زمانی است آغاز شده است با شیوع ناگهانی و شدید ویروس کرونا شتاب گرفت. به احتمال زیاد شما نیز بخشی از جریان عظیمی هستید که طی آن شرکت‌ها مجبور شده‌اند برای تجهیز نیروی کار مجازی جدیدشان ردپای دیجیتال^۱ خود از جمله فضای ابری^۲، ذخیره‌سازی، و امنیت سایبری را هر چه سریع‌تر تقویت کنند و از تجهیزات مربوط بیشتر استفاده کنند. این

^۱ Digital Footprint

^۲ Cloud در فناوری به توده‌ای عظیم از اطلاعات و دیتا گفته می‌شود که قابلیت ذخیره و دریافت اطلاعات را به کاربران می‌دهد. در واقع برای ذخیره‌سازی اطلاعات و دسترسی به آن یک فضای مجازی نیاز است که همه می‌توانند به جای استفاده از حافظه‌های فیزیکی از آن فضا استفاده کنند. ویراستاران

تغییرات گستره جدیدی از فرصت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر را برای مردم و سازمان‌ها در سراسر جهان فراهم می‌کند.

اکنون که شرکت‌ها متوجه فرصت‌هایی شده‌اند که دورکاری فراهم می‌کند، برخی از آن‌ها در رویه‌های خود پیوسته چند روز دورکاری را برای بلندمدت در نظر می‌گیرند. در آوریل ۲۰۲۰ در یک نظرسنجی که توسط گروه گارتنر انجام شد، ۷۴ درصد از ۳۱۷ شرکت اعلام کردند که قصد دارند بعد از پایان کرونا از دورکاری بیشتر استفاده کنند. فیس‌بوک، با اتخاذ رویکردی تدریجی انتظار دارد طی ده سال آینده نیمی از نیروی کار خود را دورکار کند. سی‌دی‌ال‌پی برنند مد و لباس مستقر در استکهلم، قصد دارد برای دورکار کردن پنجاه درصد نیروی کارش در سراسر جهان ساختار خود را بازسازی کند. جی‌پی‌مورگان چیس (شرکت چندملیتی خدمات مالی و بانکداری در آمریکا) که شاهد سه برابر شدن بهره‌وری کارکنانش به خاطر دورکاری بود اعلام کرد دائمی کردن نیروی کار دورکار خود را بررسی می‌کند در حالی که یوبی‌اس انتظار دارد حدود یک سوم از کارکنانش به صورت دائمی از راه دور کار کنند. گروه پی‌اس‌ای دومین تولیدکننده بزرگ خودرو در اروپا از «عصر جدید چاپکی» خبر داد که در آن کارکنانی که در خط تولید نیستند به کارکنان دورکار تبدیل خواهند شد. شرکت اینترنتی باکس انتظار دارد بیش از ۱۵ درصد از نیروی کارش پس از کرونا به صورت تمام‌وقت دورکار باشند. به همین ترتیب شرکت کوین‌بیس، صرافی ارزهای دیجیتال، اعلام کرد که به شرکتی با اولویت دورکاری تبدیل خواهد شد با این برآورد که پس از برداشته شدن محدودیت‌ها ۲۰ تا ۶۰ درصد از کار شرکت دورکارانه انجام شود و به مرور این رقم افزایش یابد. شرکت نیلسن ریسرچ نیویورک در پی این است که سه هزار کارمندش بیشتر روزهای هفته را در خانه کار کنند. شرکت بیمه نیشن‌واید، وقتی متوجه شد در طول قرنطینه هیچ زبانی در عملکرد کارکنان ایجاد نشده و درعین حال از هزینه‌های عملیاتی کاسته شده است تصمیم گرفت که کارکنان شانزده شعبه از بیست شعبه خود را دورکار کند. خدمات مشاوره تااتا اعلام کرد قصد دارد تا سال ۲۰۲۵ حدود ۷۵ درصد نیروی کار خود را دورکار کند. شرکت‌های هندی

چندملیتی دیگری نیز از این شیوه پیروی کرده‌اند، مانند شرکت‌های اینفوسیس و فناوری اچ‌سی‌ال که قصد دارند بعد از پایان همه‌گیری ۳۵ تا ۵۰ درصد از کارکنانشان را دورکار کنند. و این فهرست همچنان ادامه دارد.

شرکت‌های توییتر و اسکوتر که هر دو توسط جک دورسی مدیریت می‌شوند، به جای برنامه‌ریزی برای کار پاره‌وقت یا دورکاری موقت، در اقدامی جسورانه به کارکنان خود این حق انتخاب را داده‌اند که برای همیشه دورکار باشند. شرکت‌های دیگر مانند اسلک و شاپی‌فای نیز به این فراخوان پاسخ داده و اعلام کرده‌اند که امکانات دورکاری دائمی را برای اکثر کارکنان خود بیشتر خواهند کرد. شرکت تازه‌تأسیس کالدساک قدمی فراتر برداشت و اعلام کرد که این شرکت با به کار بردن شیوه کاری کاملاً دورکار، با امید خلق فرصت‌هایی جدید برای ایجاد فرهنگ جدید «خانه‌به‌دوشی» دفتر خود را در سانفرانسیسکو واگذار می‌کند.

چنان‌که تاکنون متوجه شده‌اید دورکاری بی‌تردید مزایای فراوانی دارد. زمانی که صرف رفت‌وآمد به محل کار می‌شود حذف می‌شود و هزینه‌های عملیاتی کاهش می‌یابد. دیگر نیازی به صرف بودجه‌های هنگفت برای رفت‌وآمد نیست. استخدام و حفظ کارکنان بدون درخواست از آنها برای نقل مکان از کشور یا شهری دیگر امکان‌پذیر است و مانعی به اسم سفرهای بین‌المللی برطرف می‌شود. هزینه‌های سرسام‌آور املاک در برخی مناطق تا حد زیادی کاهش می‌یابد و به‌ویژه در دوران رکود بسیار خوشایند است. آسیب‌های اجتماعی مانند شکاف طبقاتی بین مناطق روستایی و شهری کمتر می‌شود و درعین‌حال منبعی بکر از نیروی کار برای شرکت‌ها ایجاد می‌شود. با تجدیدنظر سازمان‌ها در مورد ظرفیت‌های دورکاری برای مرخصی زایمان، شکاف‌های جنسیتی کمتر خواهد شد. انتشار گازهای گلخانه‌ای می‌تواند کاهش یابد و تأثیر قابل‌توجهی بر پایداری محیط‌زیست بگذارد.

با این حال، دورکاری بدون آموزش دیدن برای رهبران و کارکنان در سراسر جهان کلید موفقیت نیست. احتمالاً همه یا برخی از چالش‌های ذاتی برنامه‌ریزی‌های مجازی را تجربه کرده‌اید. اگر احساس می‌کنید دست‌تنها،

ناهماهنگ و خارج از دیدرس هستید، بدانید که تنها نیستید. هرچه مدت طولانی‌تری را بدون تماس حضوری منظم با همکاران سپری کنیم رسیدن رشته‌های محبت، اعتماد، و همسویی به عملی پایدارتر و ضروری‌تر بدل می‌شود. اگر تیم شما احساس کند که ویدیوکنفرانس‌ها منجر به دلزدگی از فناوری می‌شود، پرسش‌ها در مورد نحوه انتخاب بهترین ابزار دیجیتال برای برقراری ارتباط افزایش می‌یابد. ممکن است شما از بی‌شمار افرادی باشید که یادگیری چگونه بهتر انجام دادن وظایف به منظور بهینه‌سازی زمان و جلوگیری از حواس‌پرتی در خانه برایشان در اولویت است. تیم‌های چابک^۱ باید فرآیندهای کاری هماهنگ شده را که متکی بر نزدیکی جغرافیایی است به شرایط تیم پخش شده^۲ منتقل کنند. اکنون نگرانی رهبران این است که چگونه حین رصد کارکنان از راه دور انگیزه و بهره‌وری کارکنان را حفظ کنند. از آنجا که کار تیمی جهانی مناطق جغرافیایی و فرهنگ‌های متنوعی را دربر می‌گیرد پرسش‌های بسیاری در مورد نحوه اطمینان یافتن از مشارکت و همیاری مؤثر دورکاران در فراسوی مرزها وجود دارد. و مهم‌تر اینکه کووید-۱۹ باعث شد این موضوع در کانون توجه قرار گیرد که دقیقاً به دلیل ماهیت به‌هم‌پیوسته دنیا رهبری امری جهانی است. بنابراین، پژوهش در مورد آمادگی برای رویدادهای جهانی - یا پاسخ‌دهی سریع به آن - بخشی از انقلاب دورکاری است.

انقلاب دورکاری در مورد این نگرانی‌های فشارآور پاسخ‌هایی مبتنی بر شواهد و نیز راهنمایی‌هایی عملی ارائه می‌کند مبنی بر اینکه چگونه می‌توانید همراه با اعضای تیم، بهترین و مهم‌ترین روش‌ها را درونی کنید و به کار ببرید. تیم‌ها و رهبرانی که از این کتاب استفاده می‌کنند دانش و مهارت‌های لازم را به دست خواهند آورد تا هنجارهای معمول را بشکنند و رفتارهایی پایدار که به نفع شما، گروه‌ها و سازمان‌هایتان به‌سان یک پیکر است به وجود آورند. این

^۱agil team

^۲distributed setting

کتاب از داستان‌های جالب توجه و هیجان‌انگیز بسیاری استفاده می‌کند تا مشکلات دورکاری را توضیح دهد، مشکلاتی که بیشتر تیم‌ها و رهبران باید بتوانند از آن عبور کنند تا سازمان‌های خود را به بالاترین سطوح برسانند. هر گفتار برگرفته از کار کارشناسان پیشرو در زمینه‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و فناوری است که برای موفق شدن در دورکاری اهمیت بسیاری دارند.

من نزدیک به دو دهه است که عمیقاً درگیر مسائل مربوط به دورکاری و سازمان‌های جهانی هستم. به‌عنوان استاد دانشکده تجارت هاروارد، و قبل از آن، دانشگاه استنفورد تجربه پژوهش، تدریس، خدمت در هیئت‌های مشاوره و مطالعات موردی نوشته‌شده درباره هزاران سازمان غیرمتمرکز و جهانی را دارم که دفتر مرکزی‌شان در فرانسه، آلمان، ژاپن و ایالات متحد است و نیز شعبه‌هایی در استرالیا، برزیل، شیلی، چین، فرانسه، آلمان، هند، اندونزی، ایتالیا، ژاپن، کره، مکزیک، روسیه، سنگاپور، اسپانیا، تایوان، تایلند، بریتانیا، و ایالات متحد آمریکا دارند. در کارم دریافته‌ام که «پاسخ دادن به پرسش‌ها» هرگز به تنهایی کافی نیست. کتاب‌ها و مقاله‌های بسیاری درباره دورکاری وجود دارد اما پرسش‌ها بی‌پایان‌اند. همچنین ارائه اطلاعات یا پاسخ دادن به پرسش‌ها به خودی خود به جافتادن ایده‌های مهم یا تغییر دائمی رفتارها کمک نمی‌کند. هنگامی که توجه افراد به نیازهای روزانه معطوف می‌شود به راحتی به رویه‌های قدیمی باز می‌گردند، ناامید می‌شوند و نمی‌دانند که چرا تیم‌هایشان کاملاً منسجم نیستند.

به همین دلیل این کتاب هم از نظر محتوا و هم از نظر ساختار، برای برهمکنش مستقیم اعضا و رهبران تیم‌های دورکار و برای به عمل درآوردن روش‌هایی طراحی شده است که به شما کمک می‌کند با هم پیوند برقرار کرده، رشد کنید. مشاوره دادن به من آموخت که ارائه محتوایی منظم و همگام با رویه‌های کاری بهترین راه برای درونی کردن ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها برای موفقیت پایدار در تیم‌های پخش شده است. در حالت ایده‌آل، مدیران محتوای کلیدی مطرح شده در این کتاب را بیرون خواهند کشید تا اطمینان

یابند که اعضای تیم بر عوامل موفقیت در دورکاری متمرکزند. همان طوری که نگرش‌ها در طول زمان به شکلی فزاینده شکل می‌گیرند، شما و اعضای تیم با بالا بردن ظرفیت کار تیمی مجازی خود به ارائه نتایجی کمک می‌کنید که پیش از این دور از دسترس بودند. مرور هر بخش یا همه کتاب می‌تواند واژگانی مشترک و مجموعه‌ای از روش‌ها را که همه اعضا به کار می‌برند فراهم کند.

کتاب انقلاب دورکاری برای درونی کردن مؤثر نگرش‌های جدیدش شامل راهنمایی عملی در پایان کتاب است که فعالیت‌های مختصر و متنوعی برای هر گفتار ارائه می‌کند. تقریباً همان طوری که رفتن به باشگاه بدن را ورزیده می‌کند فعالیت‌های بازگردانی (retrieval) حافظه را نیز ورزیده می‌کند و در این فرآیند بر پیوند تیمی می‌افزاید. وقتی شما و اعضای تیم‌تان از اطلاعات استفاده می‌کنید به جای اینکه مفاهیم پس از مرور اولیه فراموش شوند با هر تمرین بازگردانی در ذهنتان ریشه می‌دانند. بازگردانی‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که خواننده ترغیب شود بهترین روش‌های موجود در فرآیندی چند مرحله‌ای را به یاد آورد، توصیف و تجزیه و تحلیل کند و سرانجام به کار برد.

ممکن است تحول عظیم جهانی و مهاجرتی که کووید-۱۹ به سوی دورکاری ایجاد کرد خیلی زود به پایان برسد اما این کتاب همچنان فایده‌بخش خواهد بود. دیدگاه‌ها و رهنمودهای جمع‌آوری شده با شتاب‌زدگی، بی‌دقتی و بدون بازخوانی به چاپ نرسیده‌اند. همچنین آنها راه‌حلی موقت نیستند. سال‌ها زمان برده است تا این عملکردها و بهترین روش‌ها (در مورد اعتماد، بهره‌وری، ابزارهای دیجیتال، رهبری و موفقیت) به وجود آیند. اگر به کارگیری برخی از آنها در ابتدا چالش برانگیز به نظر می‌رسد، بدانید که شما و همکارانتان در حال ایجاد بنیادهایی اساسی و پایدار هستید. ما جهانی کاملاً دورکار برجای نخواهیم گذاشت بلکه شاهد خواهیم بود که کارهای مجازی، پخش شده و جهانی به بخشی مهم از اصول و مقدمات کاری تبدیل می‌شوند که قابلیت‌های ما را گسترش و شرایط ما و سازمان‌هایمان را بهبود بخشند.

گفتار ۱

چگونه با راه‌اندازی و بازراه‌اندازی^۱ دورکاری را شکوفا کنیم؟

جیمز درحالی‌که با همدست به صحبت‌های مشتری خود گوش می‌داد در صندلی دفتر کارش، در خانه، فرو رفت. کلیف که صدایش با خشم و ناامیدی توأم بود، گفت: «آینده فرزندانم را نابود کردید. من سال‌ها برای این کار پس‌انداز کرده بودم. چطور اجازه دادید این اتفاق بیفتد؟ من به شما اعتماد کردم و وظایفی را که به عهده‌ام بود درست انجام دادم.»

جیمز حرفی برای گفتن نداشت. او در یکی از شرکت‌های املاک مسکونی در ایالات متحد کار می‌کرد که سرعت رشد بالایی داشت. او می‌دانست که حق با کلیف است. او بسیار مطمئن بود که می‌تواند به کلیف و خانواده‌اش کمک کند تا رؤیایشان را که خانه‌دار شدن بود برآورده کنند، اما حالا فهمیدن اینکه اعتماد کلیف را خدشه‌دار کرده است باعث شد احساس گناه و تأسف کند. تنها چیزی که توانست بگوید این بود: «متأسفم، واقعاً متأسفم». کلیف که قرار بود اولین خانه‌اش را بخرد، از آن دسته آدم‌هایی بود که باعث می‌شد جیمز عاشق شغش باشد. اما عذرخواهی او نمی‌توانست اشتباهی را که تیمش مرتکب شده بود جبران کند. تماس که به پایان رسید، جیمز بیشتر در صندلی‌اش فرو رفت و سعی کرد بفهمد که مشکل کار کجا بوده است.

او نخستین مکالمه تلفنی‌اش را با کلیف به یاد آورد. کلیف گفته بود تمام دوران کاری خود را صرف کرده است تا از درآمدی که به‌سختی به‌دست آورده

^۱Launch and Relaunch

